

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

VONILDA FERREIRA DE OLIVEIRA SILVA

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo**

**Cacoal
2008**

VONILDA FERREIRA DE OLIVEIRA SILVA

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Campus de Cacoal, como requisito parcial
para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia

**Cacoal
2008**

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Por

VONILDA FERREIRA DE OLIVEIRA SILVA

**Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Curso de Administração, para obtenção
do grau de Bacharel em Administração,
mediante a Banca Examinadora,
formada por:**

Presidente

Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia – Orientador/UNIR

Prof. Ms. Flavio de São Pedro Filho

Prof.^a Esp. Andréia Duarte Aleixo

**Cacoal
2008**

DEDICATÓRIA

Ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, por ter me predestinado para a adoção de filhos, por ter me escolhido antes da fundação do mundo e por ter me abençoado nos lugares celestiais, dedico-lhe essa conquista com gratidão.

AGRADECIMENTO

A DEUS e PAI por ter me dado a vida eterna;

A meus pais, Hilda e Etelvino, pela criação e educação;

A meu esposo, Gilmar, pela compreensão e paciência;

A meus irmãos de sangue e de fé, pelas orações e colaborações.

Ao professor orientador pela dedicação na realização deste trabalho.

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Vonilda Ferreira de Oliveira Silva¹

RESUMO

O presente artigo descreve o processo de socialização organizacional da Caixa Econômica Federal e analisa o processo de socialização dos empregados da Agência de Ji-Paraná – RO, através de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, com a utilização de formulários, questionários e entrevistas. O processo de socialização organizacional atual da Caixa é completo e amplo. O método utilizado é o Programa de Integração, tem duração de 1 ano e é composto por 3 períodos: Contato com o Candidato, Contrato de Experiência e Estágio de Integração. O período do Contrato de Experiência tem duração de 3 meses e se divide em 4 etapas: Seminário de Integração, Laboratório de Agência, Rodízio Estruturado e Atuação Orientada. Este programa é novo e foi implantado em 2008, e objetiva promover a integração do novo empregado de forma rápida e intensa. Os empregados antigos da Agência de Ji-Paraná estão bem integrados, e os novos estão passando pelo processo de socialização. O relacionamento entre os colegas e a Caixa é bom e pretende ser duradouro.

Palavras-chave: Socialização. Programa. Integração.

INTRODUÇÃO

A integração é uma das tarefas primordiais da Moderna Gestão de Pessoas e é um dos pontos de partida para se conseguir um melhor rendimento da organização. Caracteriza-se por um relacionamento bom e duradouro entre o colaborador e a organização. Trata-se de um processo de adaptação mútua que consiste em atender os objetivos da organização e as necessidades do colaborador.

A Socialização Organizacional é a forma pela qual a organização recebe os novos colaboradores e cria elos para promover essa integração.

A descrição do processo de Socialização Organizacional contribui para a análise da integração dos colaboradores de uma organização. Socialização é o mesmo que aprendizagem, então é um processo fundamental para a integração do

¹ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *campus* de Cacoal.

indivíduo, pois é através dela que ele pode desenvolver a sua personalidade e ser admitido na nova sociedade.

A importância de um bom processo de socialização está relacionada ao desempenho da organização. A organização que busca uma constante mudança para um melhor rendimento deve priorizar a integração de seus colaboradores, em especial, os novos colaboradores, pois para Van Maanen e Schein (1979, *apud* SHINYASHIKI, p. 6) “a estabilidade e a produtividade das organizações dependem, em grande parte, do modo como os novos colaboradores venham a desempenhar suas tarefas”.

O novo colaborador ingressa na organização após ser recrutado e vencer os obstáculos do processo de seleção. Mas antes de iniciar suas atividades, Chiavenato (2004, p.172) afirma que a “organização procura integrá-lo a um contexto composto pela missão, visão, objetivos e cultura organizacional, dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam, para que ele possa se comportar de maneira adequada às expectativas da organização”.

O processo de socialização é viável porque os colaboradores que estão ingressando na organização ficam ansiosos e segundo Van Maanen e Schein (1979, *apud* SHINYASHIKI, p. 5) “os novos colaboradores buscam reduzir sua ansiedade aprendendo as exigências funcionais e sociais de seus novos papéis e ficam sensíveis aos sinais de como proceder emitidos pelos colegas, superiores, clientes e outros indivíduos”.

O processo de socialização exige renúncia a certa medida de liberdade de ação por parte do novo colaborador. Entretanto, ele vai procurar influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e alcance de seus objetivos pessoais. Segundo Chiavenato (2004, p.174) “esse processo se chama personalização e pode entrar em conflito com as tentativas de socialização feitas pela organização”.

Nesse processo, a adaptação é mútua, cada parte atua sobre a outra e a rotatividade de pessoal é mais elevada. Cada parte avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Se houver um desequilíbrio e desaparecer o sentimento de reciprocidade, a socialização não ocorrerá de forma satisfatória. Um processo de socialização mal-sucedido acarreta sérios problemas como falta de integração, mau desempenho e insatisfação, tanto por parte da organização como por parte do colaborador.

O presente trabalho apresenta, através de pesquisa bibliográfica, conceitos e características, métodos de socialização mais utilizados e os fatores que afetam a socialização organizacional. Descreve o processo de socialização organizacional da Caixa Econômica Federal e analisa o processo de socialização dos empregados da Agência de Ji-Paraná – RO, através da pesquisa social Pesquisa-Ação, pois a pesquisadora está envolvida de modo participativo com a ação.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo geral

Descrever o processo de socialização organizacional da Caixa Econômica Federal e analisar o processo de socialização organizacional dos empregados da Agência de Ji-Paraná.

1.2 Objetivos específicos

Identificar e descrever o método de socialização utilizado e suas etapas;

Caracterizar o processo de socialização dos empregados da Agência de Ji-Paraná;

Apontar os fatores que afetaram a socialização e verificar o impacto na integração dos empregados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e características da Socialização Organizacional

A socialização é definida basicamente como um processo de interiorização da cultura e pode ser entendida como “o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma sociedade ...” (VAN MAANEN, 1976, *apud* SHINYASHIKI, p. 3).

A definição de Van Maanen demonstra que socialização é um processo abrangente de aprendizado. Ocorre com todos os membros de uma sociedade, começando pela infância e perdurando por toda a fase adulta, pois sem o

aprendizado de valores, normas e comportamentos, o indivíduo não tem permissão para participar de uma sociedade.

De acordo com Brim (1966, *apud* SHINYASHIKI, p. 3), “a socialização refere-se ao processo pela qual as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e disposições que as fazem mais ou menos competentes para serem membros da sociedade”.

A definição de Brim reforça a definição de Van Maanen em relação a abrangência do processo de socialização. No entanto, ao contrário do que diz Van Maanen, Brim afirma que a socialização proporciona competência ao indivíduo para que possa ser membro de uma sociedade, através da aquisição de conhecimento, habilidades e disposições.

Segundo Vila Nova (2000, p. 48), “socialização significa transmissão e assimilação de padrões de comportamento, normas, valores e crenças, bem como o desenvolvimento de atitudes e sentimentos coletivos pela comunicação simbólica”. O autor afirma que existem dois tipos básicos de socialização: a socialização primária dá aos indivíduos os padrões de comportamento básicos necessários a uma vida normal na sua sociedade e a socialização secundária é a que se refere à aprendizagem de padrões de comportamento especiais para determinadas posições e situações sociais.

A socialização organizacional é uma socialização secundária, pois se trata do aprendizado e adaptação à cultura, ao contexto e ao sistema de uma organização.

Estas definições deixam bem claro que o processo de socialização é um processo de aprendizado e necessário para a aceitação do indivíduo em uma sociedade. A socialização nas organizações não é diferente como afirmam Van Maanen e Chiavenato.

Para Chiavenato (2004, p.173), “socialização organizacional é a maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura organizacional, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”. E Van Maanen (1989, *apud* LIEDKE, p. 2) considera a socialização organizacional “um processamento de pessoas na qual estas adquirem experiências para assumirem novos cargos, status ou papéis nas organizações”.

Chiavenato afirma que a organização requer um padrão de comportamento e que o novo colaborador deve se comportar de acordo com esse padrão ou não

atenderá às expectativas da organização e Van Maanen destaca ainda que a cada novo cargo, *status* ou papel que o colaborador irá assumir na organização, ele deve adquirir experiência suficiente e para isso deve passar por um novo processo de socialização organizacional.

Estas definições demonstram que o processo de socialização organizacional envolve uma situação em que a organização ensina e o colaborador aprende o contexto da organização e o seu papel na organização, quando ingressa e quando muda de posição dentro da organização.

Portanto, a socialização é fundamental para a integração do colaborador e a organização, e conseqüentemente, para a satisfação e o bom desempenho de ambos. Sem o aprendizado necessário, o colaborador perde a clareza do seu papel, a realidade da organização e assim, não atende as expectativas da organização.

A socialização tem quatro componentes (HOLLANDER, 1971, *apud* SHINYASHIKI, p. 4):

- a) agente – alguém que serve de fonte do que deve ser aprendido;
- b) processo – um processo de aprendizagem;
- c) alvo – uma pessoa que está sendo socializada;
- d) resultado – algo que está sendo aprendido.

A organização é o agente da socialização e novo colaborador é o alvo. O componente processo é composto de quatro tarefas básicas (SHINYASHIKI, 2005, p. 10):

- a) domínio da tarefa: o colaborador aprende a maneira de desempenhar seu trabalho;
- b) clarificação do papel: o colaborador desenvolve a compreensão de seu papel na organização;
- c) aculturação: o colaborador aprende e se ajusta à cultura da organização;
- d) integração social: o colaborador desenvolve relacionamentos com seus colegas.

O novo colaborador executa essas tarefas à medida que a organização fornece o que deve ser aprendido, o componente resultado:

a) assuntos organizacionais: a missão e os objetivos globais, as políticas e diretrizes, produtos e serviços, regras e procedimentos internos, procedimentos de segurança no trabalho, a estrutura da organização e as suas unidades organizacionais, o arranjo físico e instalações que o novo colaborador irá utilizar;

- b) benefícios oferecidos: horário de trabalho, de descanso e de refeições, dias de pagamento e de adiantamentos salariais, programa de benefícios sociais oferecidos pela organização;
- c) deveres do novo colaborador: tarefas, visão geral e objetivos do cargo, metas e resultados a alcançar, responsabilidades básicas confiadas ao novo colaborador.

2.2 Métodos de Socialização Organizacional

Chiavenato (2004, p. 176 e 177) diz que os métodos de socialização organizacional mais utilizados são:

- a) processo seletivo;
- b) conteúdo do cargo;
- c) supervisor como tutor;
- d) grupo de trabalho;
- e) programa de integração.

No método processo seletivo, a socialização é iniciada nas entrevistas de seleção, onde o candidato conhece o ambiente de trabalho, a cultura, os colegas, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração. Segundo Chiavenato (2004, p. 176) esse método “permite que o novo colaborador obtenha informações de como funciona a organização e como as pessoas que nela convivem se comportam”.

No método conteúdo do cargo, o novo colaborador recebe tarefas solicitadoras que proporcionam sucesso no início de sua carreira, para receber depois, tarefas mais complicadas e desafiadoras. Para Chiavenato (2004, p. 177) esse método “permite ao novo colaborador a chance de experimentar o sucesso e a motivação dele decorrente”.

No método supervisor como tutor, o novo colaborador é orientado no início por um supervisor como tutor, que irá transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada e de como executá-la.

No grupo de trabalho, a socialização do novo colaborador é atribuída a um grupo de trabalho que irá provocar nele um impacto positivo e duradouro. Nesse método, o novo colaborador receberá influência do grupo sobre as crenças e atitudes dos indivíduos e de como eles devem se comportar.

Já o método programa de integração é definido por Chiavenato (2004, p. 177) como um “programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a cultura organizacional, a estrutura da organização, os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais...”. É o método mais utilizado e proporciona a assimilação rápida e intensiva da cultura da organização.

2.3 Fatores que afetam a Socialização Organizacional

2.3.1 Estratégias de Socialização Organizacional

A socialização de novos colaboradores pode ser: formal ou informal, individual ou coletiva, uniforme ou variável, seriada ou randômica, reforço ou eliminação. (VAN MAANEN, 1978, SCHEIN, 1990, *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 175):

- a) formal: o novo colaborador é diferenciado para tornar explícito seu papel de ingressante;
- b) informal: o novo colaborador é colocado no seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial;
- c) individual: o novo colaborador é socializado individualmente;
- d) coletiva: o novo colaborador é socializado em grupo;
- e) uniforme: o novo colaborador passa por estágios padronizados de transição da etapa de selecionado para a etapa de funcionário;
- f) variável: o novo colaborador não passa por nenhum estágio quanto aos passos da integração;
- g) seriada: o novo colaborador é treinado e encorajado com a utilização de papéis;
- h) randômica: o novo colaborador fica à vontade para atuar por sua própria conta;
- i) por reforço: as qualidades e qualificações do novo colaborador são apoiadas e confirmadas como ingredientes necessários para o sucesso no cargo;
- j) por eliminação: são eliminadas as características indesejáveis do novo colaborador e adaptado ao novo papel a ser desempenhado.

Segundo Van Maanen e Schein (1979, *apud* SHINYASHIKI, p. 6 e 7) estas estratégias influenciam o processo de socialização porque resultam em “respostas diferentes à medida que modelam as informações a respeito do papel que o colaborador irá desempenhar”.

As estratégias variável, seriada e por eliminação resultam em uma resposta conservadora, ou seja, os colaboradores cuidam dos conhecimentos, estratégias e missões associadas ao papel.

As estratégias formal, coletiva e randômica resultam em uma resposta de inovação de conteúdo, que é caracterizada pelo desenvolvimento de mudanças significativas e melhorias na base de conhecimento e estratégias de um papel.

As estratégias informal, individual, randômica e por reforço resultam em uma inovação de papel, onde os colaboradores mudam as normas associadas àquele papel.

2.3.2 Outros fatores que afetam a Socialização Organizacional

Existem outros fatores que afetam a socialização organizacional (SHINYASHIKI, 2005, p. 9,10 e 11):

- a) informações prévias e realismo;
- b) busca de informações;
- c) experiência anterior;
- d) definição e conflito de papel

As informações anteriores que o novo colaborador tem da organização e o realismo dessas informações afetam a socialização. Quanto mais reais forem estas informações, melhor será a socialização.

O novo colaborador que busca informações reduz sua ansiedade e se ajusta melhor ao novo ambiente. Esta iniciativa do colaborador afeta a socialização porque resulta em uma percepção mais completa da mesma.

O colaborador que já possui experiência se ajusta com mais rapidez, adquire novos conhecimentos em um ritmo mais rápido, consegue determinar quais aspectos do conhecimento são relevantes para determinada tarefa e dão contribuições em termos de desempenho mais rápido.

A definição do papel é a compreensão do colaborador de quais tarefas desempenhar, quais são as prioridades e como deve alocar o seu tempo nas tarefas. Quando as expectativas impostas ao colaborador conflitam com a sua definição de papel, o colaborador se torna insatisfeito e desempenha sua tarefa com menos efetividade.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada começa com a pesquisa bibliográfica de obras impressas e capturadas via *Internet* e termina com a pesquisa social Pesquisa - Ação, valendo-se das técnicas: formulários, questionários e entrevistas. O universo da pesquisa é composto por 27 empregados, sendo que 24 empregados já passaram pelo processo de socialização organizacional e 3 estão passando pelo processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Caixa é uma empresa com quase um século e meio de existência. Durante seus 147 anos, acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Desde sua criação, a Caixa estabeleceu estreitas relações com a população. Ao longo de sua história, cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a Caixa infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais, consolida-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa que é sinônimo de responsabilidade social.

A Caixa é uma empresa pública de direito privado e pretende ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar. Tem como visão ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Para que isso ocorra, a Caixa deve promover a integração de forma rápida e intensa, uma vez que seus empregados são selecionados através de concurso público e a admissão ocorre de acordo com a classificação dos candidatos.

A Caixa possui um bom processo de socialização organizacional, ou seja, ela recepciona bem os novos empregados e cria elos para promover essa integração? Neste trabalho, procurar-se-á verificar se a Caixa possui um bom processo de

socialização organizacional, bem como analisar o impacto deste na integração de seus empregados.

2.1 Descrição do Processo de Socialização Organizacional

O método de socialização organizacional utilizado pela Caixa é o programa de integração. O Programa de Integração Corporativa e Ambientação à Caixa está fundamentado no desafio estratégico nº 5: “Ser uma das melhores empresas para se trabalhar”, é um programa novo, foi implantado em 2008 (UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA, 2008, p. 1):

O Programa de Integração Corporativa e Ambientação à CAIXA é um programa com novos valores e novos significados que possibilita à empresa dar as boas-vindas aos novos empregados.

É uma etapa muito importante tanto para a empresa como para o novo empregado, pois estabelece sintonia com o Negócio e a estratégia da Organização e cria elos para um sólido relacionamento entre o indivíduo e a organização.

A Caixa procura promover a integração de seus empregados de forma rápida e intensa durante o programa com atividades como “dar as boas-vindas”, estabelecer sintonia e criar elos, e descreve o programa exatamente como Chiavenato o define (UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA, 2008, p. 1):

É a forma mais rápida e intensa de integrar o novo empregado à cultura da organização, sua história, missão, estratégias e exposição das expectativas da organização quanto a este novo empregado.

O Programa objetiva promover a integração e adaptação sócio-funcional, não somente do empregado recém-admitido na CAIXA, mas também do empregado realocado ou transferido para unidades de Negócio da CAIXA, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao início e atualização da atuação efetiva, assim como propiciar base de sustentação para que o empregado recém-admitido possa começar a traçar e definir sua trilha de encareiramento e desenvolvimento na CAIXA .

A busca por essa integração, tanto do novo empregado como do realocado ou transferido para unidades de negócio, no programa de integração objetiva diminuir os riscos de insatisfação e mau desempenho, pois o empregado novo busca na Caixa uma oportunidade de alcançar seus objetivos profissionais e pessoais e a Caixa expõe essa expectativa propiciando base de sustentação para que o novo empregado possa traçar e definir o desenvolvimento de sua carreira na Caixa.

O processo de socialização organizacional da Caixa tem duração de 1 ano e está estruturado por períodos, conforme figura a seguir:

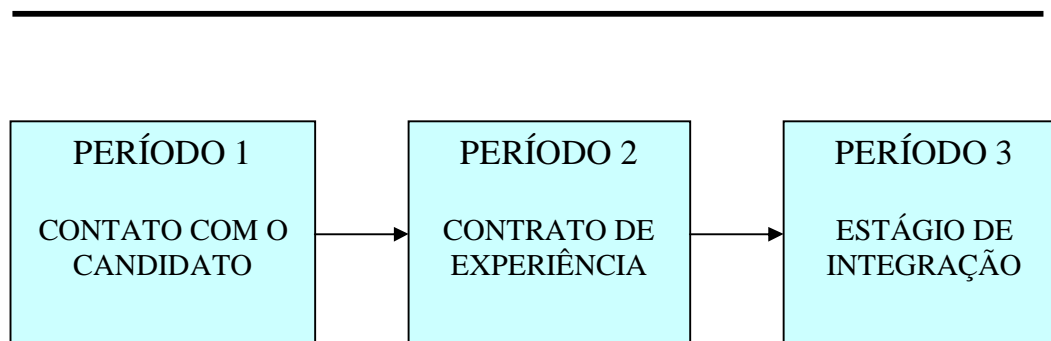


Figura 1 – Estrutura do programa de integração da Caixa
Fonte: Elaborada pela Autora

O período 1 é o primeiro contato da Caixa com o candidato. A Caixa envia um telegrama ao candidato solicitando sua apresentação. O candidato classificado do pólo de Ji-Paraná deve se apresentar no prédio da Agência Madeira Mamoré em Porto Velho – RO. Nesse período, o candidato recebe a relação dos documentos admissionais, preenche formulário com algumas informações pessoais e curriculares e submete-se a exames médicos.

O período 2 tem início a partir da data da assinatura do Contrato de Experiência, agora não mais candidato e sim empregado, e termina no 90º dia consecutivo. O período tem como objetivo, acompanhar e avaliar o empregado recém-admitido em sua atitude, postura ética, conhecimento e habilidade, dando mais ênfase na sua atitude e está estruturado em 4 etapas, como mostra o quadro a seguir.

As etapas 1 e 2 são presenciais e realizadas na cidade de Goiânia – GO para os empregados de Rondônia, Acre, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso de Sul. As etapas 2 e 3 são realizadas na unidade de lotação de cada empregado.

Quadro 1 – Etapas do Contrato de Experiência

ETAPAS	DURAÇÃO
1 – Seminário de Integração	Cinco dias úteis
2 – Laboratório de Agência	Dez dias úteis
3 – Rodízio Estruturado	Dez dias úteis
4 – Atuação Orientada	Quarenta dias úteis

Fonte: Elaborada pela Autora

O Seminário de Integração visa contextualizar o novo empregado sobre a visão, missão, e valores da Caixa, orientar sobre as atitudes e comportamentos exigidos pela organização, relacionando a sua postura pessoal com o papel institucional da Caixa. Objetiva ainda, sistematizar as ações de qualidade de vida pessoal e profissional do empregado recém admitido.

A etapa Laboratório de Agência é uma forma de aprendizagem por meio de vivências e simulações de rotinas, processos, sistemas, aplicativos e produtos da Agência e Retaguarda, e, permite que o empregado agregue, inicialmente, conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à área negocial da Caixa.

No decorrer do Laboratório de Integração é realizado um *Workshop* com os gestores que vão receber esses novos empregados. Os Gestores têm contato com as etapas do programa, recebem uma visão da importância do papel deles enquanto agentes do desenvolvimento da integração e ambientação dos novos participantes da sua equipe de trabalho.

A etapa do Rodízio Estruturado do programa inicia-se após a etapa Laboratório de Agência. É a fase em que o empregado se apresenta na unidade, inicia o seu processo de integração com a equipe de trabalho, e a vivência das diversas atividades da unidade, com acompanhamento direto do orientador.

Na etapa Atuação Orientada, o empregado aprimora os conhecimentos, habilidades e atitudes vivenciados inicialmente no Laboratório de Agência, verticalizando o conhecimento no dia-a-dia nas atividades, sob orientação ostensiva e *feedback* constante para o aprimoramento das atitudes.

O último período do programa é o Estágio de Integração, iniciado a partir do 91º até 365º, com duração de 196 dias úteis. É a etapa em que o empregado

inicia a sua atuação de forma autônoma, aprimorando os conhecimentos e práticas específicas da sua área de atuação, com intervenções do orientador, esporadicamente, quando solicitado pelo empregado ou quando detectada a necessidade pelo orientador.

2.3 Análise do Processo de Socialização Organizacional dos empregados da Agência de Ji-Paraná

O processo de socialização organizacional da Caixa é completo e amplo, e demonstra que a Caixa é uma organização que atua com os novos métodos de Gestão de Pessoas. O Programa de Integração é bem estruturado, suas etapas são bem definidas e objetivas. Proporciona o aprendizado dos valores, das normas, da cultura e do comportamento esperado. Mas, este estudo revela que esse processo de socialização é novo e que a socialização na Caixa nem sempre foi assim.

A Agência de Ji-Paraná possui 27 empregados, além de prestadores de serviços, estagiários e menores aprendizes. O levantamento do perfil desses empregados, através da aplicação de um questionário, demonstrou que a idade vai de 22 a 56 anos, 14 são mulheres e 13 são homens e que, em relação ao processo de socialização organizacional, estão divididos em quatro grupos:

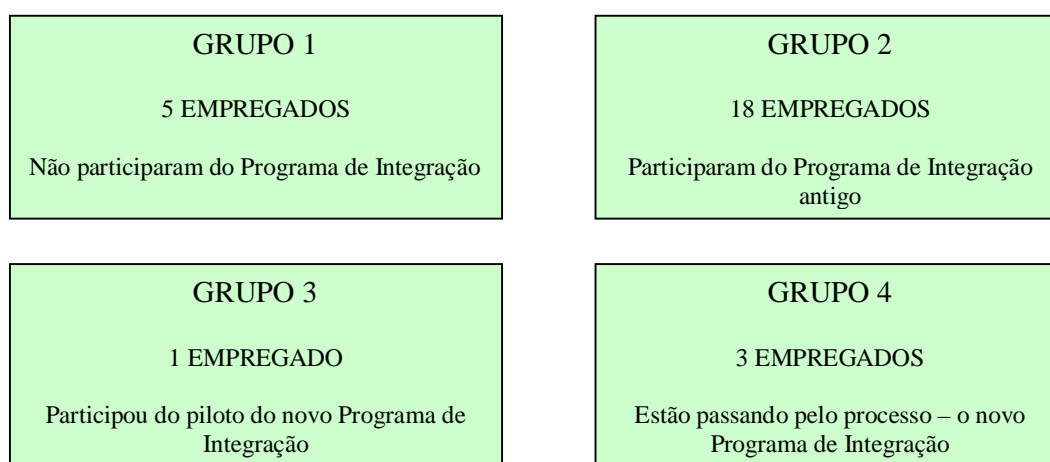


Figura 2 – Processo de Integração da Caixa
Fonte: Elaborada pela Autora

O GRUPO 1 não participou do Programa de Integração, são 2 mulheres e 3 homens com idade entre 31 e 48 anos, mas esses empregados estão bem integrados, a prova disso é o tempo de casa que possuem, 1 tem 6 anos, 1 tem 7 anos e 3 estão na Caixa há 19 anos, e isto se deve ao fato de que alguns fatores afetaram positivamente o processo de socialização dos mesmos.

Como não houve a aplicação de um método de socialização por parte da Caixa e a socialização ocorreu de forma informal e individual, a integração ocorreu com o esforço exclusivo dos empregados. Os fatores que afetaram a socialização destes empregados foram identificados através de entrevistas individuais.

Informações prévias e realismo afetaram positivamente a socialização de 4 empregados, ou seja, eles já conheciam a Caixa. A experiência anterior foi o fator comum a todos, os 5 empregados já tinham trabalhado antes e 2, inclusive já eram do setor bancário. Mas os fatores que se destacaram por impactarem de forma mais intensa a integração destes empregados, foram as expectativas que eles tinham em relação ao novo emprego e a imagem que a Caixa tinha para estes empregados.

O GRUPO 2 participou do Programa de Integração antigo. Esse programa era composto pelos períodos Contato com o Candidato e Contrato de Experiência, mas o período Contrato de Experiência era composto apenas pela etapa Seminário de Integração. Era um programa formal, mas não era completo.

O grupo é formado por 10 mulheres e 8 homens, com idade entre 22 e 56 anos, e tempo de casa que variam entre 2 e 32 anos. A aplicação de um formulário proporcionou verificar a opinião destes empregados em relação a esse programa e apontar os fatores que afetaram a socialização e o impacto dos mesmos na integração destes empregados.

A metade dos empregados acha que o programa cumpria o seu objetivo, mas 61,11% consideram o programa incompleto. O método utilizado proporcionou aculturação e integração social, mas não proporcionou domínio da tarefa e clarificação do papel, ou seja, os empregados aprenderam sobre a visão, a missão, os valores e a cultura da Caixa e tiveram a oportunidade de se relacionarem com os colegas, mas não tiveram uma definição clara do seu papel nem de como desempenhar suas atividades. Desta forma o método afetou parte da socialização, mas outros fatores também afetaram.

A experiência anterior também foi fator comum a todos os empregados. Metade declarou que tinha informações realísticas sobre a Caixa e apenas 2

disseram que tiveram dificuldades para se integrarem. E assim, como no GRUPO 1, as expectativas que eles tinha em relação ao novo emprego e a imagem que tinham da Caixa, foram os fatores que mais se destacaram.

O GRUPO 4 está passando pelo processo de socialização. Os 3 novos empregados ingressaram em agosto de 2008, são 2 homens e 1 mulher, com idade entre 30 e 44 anos. Uma entrevista coletiva foi realizada com esses empregados no momento em que estavam no período do Contrato de Experiência. As respostas são unânimes: estão satisfeitos com o novo emprego, não estão tendo dificuldades para se integrarem, acham que o programa é completo e cumpre o seu objetivo e esperam desenvolver um relacionamento bom e duradouro com a Caixa.

A autora deste trabalho participou do programa piloto em outubro de 2006. O seu processo de socialização foi afetado principalmente pelo método, pois não tinha experiência anterior e não conhecia a Caixa. O programa supriu a necessidade que tinha de conhecer a Caixa e deu suporte para o aprendizado das atividades. A autora considera uma experiência inesquecível e uma oportunidade interessante ter participado do programa piloto. O seu processo de socialização organizacional foi bem sucedido. A autora está bem integrada com os colegas e com a Caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados. Foi possível descrever o processo de socialização organizacional da Caixa e fazer uma análise do processo de socialização dos empregados da Agência de Ji-Paraná.

A chegada de um novo empregado é um fato relevante para a Caixa, pois a mesma acredita que a agregação de pessoas, que trazem consigo características únicas e representam novos talentos, promove a renovação das relações no ambiente de trabalho e estimula a evolução da cultura e dos processos organizacionais.

Para o adequado aproveitamento desta oportunidade, a Caixa proporciona uma boa recepção aos novos empregados. O seu processo de socialização é completo e amplo. O método utilizado é o Programa de Integração. O programa é composto por 3 períodos e a socialização é formal, coletiva e uniforme.

O programa proporciona ao novo empregado: explicar a visão do negócio CAIXA; relacionar a postura pessoal com o papel institucional da Caixa; explicar a

importância dos valores éticos no negócio, bem como, a importância da conformidade e segurança nas atividades; relacionar o seu papel no modelo de relacionamento; montar o plano de ações de qualidade de vida pessoal e profissional; operar os principais sistemas, aplicativos e produtos da Caixa; explicar os diversos ambientes que compõem uma Agência e vivenciar as principais rotinas utilizadas em cada um desses ambientes.

A pesquisa mostrou que, em relação ao processo de socialização, os empregados da Agência de Ji-Paraná estão divididos em 4 grupos: 5 empregados não participaram do Programa de Integração, 18 empregados participaram do Programa de Integração antigo, 3 estão passando pelo Programa de Integração novo e a autora deste trabalho teve o privilégio de participar do piloto do Programa de Integração e Ambientação à Caixa.

A pesquisa mostrou ainda que, apesar das diferenças quanto ao processo de socialização, os empregados estão bem integrados, ou seja, o relacionamento com os colegas e a organização é bom e duradouro.

As sugestões para que o processo de socialização organizacional da Caixa proporcione a integração de forma rápida e intensa são: todos os empregados novos devem participar do Programa de Integração e Ambientação à Caixa, os gestores devem de fato receber uma visão da importância do papel deles enquanto agentes do desenvolvimento da integração e ambientação dos novos participantes da sua equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRIM, O.G. **Socialization through life cycle**. In: BRIM, O.G and WHEELER, S. Socialization after Childhood. New York: Wiley, 1966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOLLANDER, E. P. **Principles and methods of social psychology**. New York: Oxford University Press, 1971.

LIEDKE, Enó Dagô. **A comunicação organizacional como instrumento de socialização**. Artigo apresentado no XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande, 2001. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/4549/1/NP5LIEDKE.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2007.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture**. American Psychologist, 1990.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Socialização Organizacional**: Implicações na Gestão de Recursos Humanos. Artigo baseado em tese de doutorado defendida pelo autor-Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0465_ibero2003v1Gilberto%20Shinyashiki.pdf. Acesso em: 02 mai. 2006.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA. **Programa de Integração e Ambientação à Caixa**. Disponível em: http://universidade.caixa.gov.br/ucc_facil/escolas-e-programas/programas-1/integracao/descricao-escola/?searchterm=programa de integração. Acesso em: 16 abr. 2008.

VAN MAANEN, John. **Breaking in: socialization to work**. In: ROBERT DUBIN. Handbook of work, organization and society. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

_____. **People Processing**: Strategies of Organizational Socialization. Organizational Dynamics, 1978.

_____. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

_____; SCHEIN, E.H. **Towards a theory of organizational socialization**, In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior, vol. 1: 209-264, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à Sociologia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

SEXO: () MASCULINO () FEMININO.

IDADE: _____ .

DATA DE INGRESSO NA CAIXA: ____/_____/____ .

PARTICIPOU DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO? () SIM () NÃO.

APÊNDICE B – Formulário

Você acha que o programa de integração que participou cumpriu o seu objetivo?

() sim () não. Por quê?

Você acha que o programa de integração é completo e te ajudou em todos os aspectos do aprendizado inicial?

() sim () não. Por quê?

Você teve dificuldades para se integrar com os colegas e com os seus superiores no início?

() sim () não

Você já conhecia a CAIXA antes de ser admitido(a)?

() sim () não

Já tinha trabalhando antes?

() sim () não

Você teve uma definição clara do seu papel e de como desempenhar as suas atividades na CAIXA no programa de integração?

() sim () não

APÊNDICE C – Entrevista Individual

1) Você queria ter participado do programa de integração da CAIXA?

2) Você sabe qual o motivo de não ter participado de um programa de integração?

3) Como foi o seu período de estágio na CAIXA? Como aprendeu sobre a missão, a visão e os valores da CAIXA?

4) Você teve dificuldades para se integrar com os colegas e com os seus superiores no início?

5) Você já conhecia a CAIXA antes de ser admitido(a)? Já tinha trabalhando antes? Já era do setor bancário?

6) Você teve uma definição clara do seu papel e de como desempenhar as suas atividades na CAIXA logo no início?

7) O que mais te ajudou a se integrar à Caixa?

APÊNDICE D – Entrevista Coletiva

1) Vocês acham que o programa de integração cumpriu o seu objetivo?

2) Vocês acham que o programa de integração é completo?

3) Vocês estão tendo dificuldades para se integrarem?

4) Vocês estão satisfeitos com o emprego na CAIXA?

5) Quais são as suas expectativas para o futuro na CAIXA?

ANEXOS

ANEXO A – Planejamento Estratégico: CAIXA 2005 – 2015

MISSÃO

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas de serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

VISÃO

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

Manterá a liderança na implementação de políticas federais e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.

Consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.

Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitada e com desenvolvimento espírito público.

Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

ANEXO B – Desafios Estratégicos da CAIXA

1) Ampliar a Participação no Mercado de Crédito (PF e PJ)

Para ganhar sustentabilidade e substituir a rentabilidade proporcionada por outras fontes, sujeitas a alterações no médio e longo prazo, como as operações de tesouraria. Para contribuir para o desenvolvimento do País e das cidades e continuar sendo fundamental instrumento do Governo Federal.

2) Ser o Principal Agente das Políticas Públicas

Esse é o diferencial competitivo da CAIXA, sua expertise em política pública e o fato de ter exclusividade em serviços delegados. Manter e ampliar esse papel é um desafio, porque a competição por fontes de receitas vai se acirrar no mercado bancário.

3) Consolidar a CAIXA como Principal Banco de Relacionamento com a Administração pública

A CAIXA tem oportunidades no relacionamento com os entes públicos, em especial nos estados e municípios. Esse potencial precisa ser explorado de forma a integrar todos os negócios e obter resultados sustentáveis.

4) Ser Referencial de Excelência no Atendimento

A imagem da CAIXA é excelente, do ponto de vista da credibilidade, mas precisa ganhar qualidade quanto ao atendimento, modernizando processos e tecnologias, criando comodidades e favorecendo o relacionamento com os clientes para obter fidelidade.

5) Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar

A CAIXA se reconhece como banco único. Sabe que, por ser único e raro, é um lugar para pessoas com espírito público, que percebem o papel importante que desempenham para o Brasil. Sabe que ter um bom clima organizacional vai além de oferecer uma relação estável de emprego, plano de saúde, oportunidades de aprendizagem. Conhecer as expectativas dos empregados para criar esse ambiente

estimulante e saudável é um desafio que estamos assumindo, onde os gestores terão um papel fundamental.

6) Adequar Processos e Aprimorar Soluções Integradas de Tecnologia da Informação

A CAIXA vive um novo tempo, de construção do futuro. É preciso olhar para a forma como trabalhamos, como nossos processos estão desenhados, para simplificá-los, agregar tecnologia, o que vai ter impacto positivo para empregados e clientes.

7) Liderar o Mercado de Capacitação de Recursos

A CAIXA é líder em poupança, funding que tem relevância para sua atuação. Em 1861, o Barão do Rio Branco tinha a seguinte visão de futuro para a CAIXA: ser o cofre seguro das classes menos favorecidas. Portanto, captar em poupança continua sendo muito importante para a CAIXA e para o Brasil. Ter outras fontes de captação, que forneçam lastro para o crédito e sejam interessantes para o cliente, é um desafio relevante para todas as empresas.